

学校编码: 10384

学号: X2005155021



类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

## A 银行组织绩效指标体系的改进

The Improvement of Organization Performance Index  
System for Bank A

林艳春

指导教师姓名: 何燕珍 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2010 年 4 月

论文答辩日期: 2010 年 6 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

2010 年 6 月

---

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘要

A 银行是一家处于股改上市前准备阶段的大型国有商业银行，目前正实施各项经营管理的综合改革。绩效改革是人力资源改革中至关重要的一环，如何通过它实现服务城乡的经营战略，是关系到 A 银行能否顺利股改上市的重要任务。A 银行的绩效管理起步于 1997 年，经过多年的探索和发展，目前已经在分组考核、量化计分等方面形成了自己的特色，取得了一定的成绩，但从总体水平来看，该银行的绩效管理依然处于粗放管理阶段，存在着绩效指标体系不够完善、制度体系不够健全、激励机制不到位等问题。其中，绩效指标与企业战略结合不够紧密，战略导向不落实，直接影响到该行战略目标的实现，如何通过改进绩效指标体系并完善指标运行系统，实现“面向三农 商业运作”的战略承诺并向股东提交满意的投资回报，成为该行亟待解决的问题。

平衡计分卡作为一种重要的战略实施机制，通过财务、客户、内部流程和学习与成长四个维度将企业的使命和战略转变为特定的目标和指标，借助绩效管理实现企业的战略沟通、确立行动方案 and 战略反馈，确保正确的前进方向、实现企业的战略。本文试图通过引进平衡计分卡这一先进的战略管理工具来改进 A 银行的组织绩效考核指标体系，使之与该行的战略目标紧密结合，并构建起完善的绩效指标运行体系，确保实现它的战略任务。

本文分为六个部分。第一章绪论；第二章本文的理论基础，主要介绍了以平衡计分卡为主的绩效管理相关理论；第三章介绍了 A 银行的基本情况，对 A 银行绩效管理的现状和问题进行了分析；第四章是本文的主体部分，阐述了如何利用平衡计分卡原理，采用调查问卷方法从财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度分析关键成功因素（CSF），进而提炼出组织绩效指标的过程；同时从改进绩效管理流程入手，阐述了如何实现绩效指标体系的有效运转；第五章指出了 A 银行实施新指标体系的困难和需要解决的问题；第六章是结论与建议。

**关键词：**平衡计分卡；绩效管理；绩效指标

厦门大学博硕士论文摘要库

## **Abstract**

A bank is a large State-owned Commercial Bank which is reforming management in order to prepare for share reform. Whether A bank can make good use of performance reform which is the key for human resource reform, is important for A bank's urban service development strategy as well as its share reform plan. Started in 1997, after years of exploration and development, performance management of A bank has formed its own characteristics such as group evaluation and quantitative scoring. However, there are still lots of problem, such as extensive management for performance management, inadequate evaluation index, unsound institutional system and incentive system and so on. Whether evaluation index is tighter with the enterprise strategy has direct impacts on the success of strategy objectives, so if only improve evaluation index and its support system can we achieve the strategic commitment as "three rural service business operation", and satisfy shareholders.

The balanced scorecard(BSC) is one of the most important strategy implementation mechanism, changing corporations' mission and strategy to special objectives and indexes through four dimensions as financial, customer, internal business processes and learning and growth in order to achieve strategic communication and make action plans and feedback. Thus the corporate can have a correct direction and achieve the strategic success.

There are six parts in the paper, followed by: First, introduction. Second, BSC based performance management related theories. Third, general situation of A bank and the analysis of its performance management problems. Forth, how to use BSC to extract organizational performance index and the improvement of A bank's performance management system. Fifth, difficulties of the new index system's implementation and problems to be solved. Sixth, conclusion and suggestion.

**Keywords: BSC ; Performance Management; Performance Index**

厦门大学博硕士论文摘要库



## 目 录

第一章 绪 论.....	1
第一节 研究背景.....	1
第二节 研究内容和研究意义.....	2
第三节 研究的方法与框架.....	2
第二章 绩效管理的理论基础.....	5
第一节 绩效和绩效管理.....	5
第二节 组织绩效指标体系.....	8
第三节 平衡计分卡 .....	10
第四节 绩效考核方法.....	12
第三章 A 银行绩效管理现状.....	14
第一节 A 银行的基本情况.....	14
第二节 A 银行绩效管理体系的现状和问题.....	16
第三节 改进 A 银行绩效管理体系的必要性和紧迫性.....	21
第四节 构建基于 BSC 绩效考核指标体系的思路.....	23
第四章 A 银行组织绩效指标体系的构建 .....	26
第一节 构建组织层面绩效考核指标 .....	26
第二节 完善绩效考核指标体系 .....	34
第三节 改进绩效指标运行系统 .....	43
第五章 A 银行实施新绩效指标体系的困难.....	49
第六章 结论与建议 .....	51
第一节 研究结论 .....	51
第二节 不足与展望 .....	51
附录.....	53
参考文献.....	56
致谢语.....	57

厦门大学博硕士论文摘要库

## Contents

<b>Chapter 1</b>	<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
Section 1	Research Background.....	1
Section 2	Research Contents and Significance.....	2
Section 3	Research Methods and Framework.....	2
<b>Chapter 2</b>	<b>Basic Theories.....</b>	<b>5</b>
Section 1	Performance and Performance Management.....	5
Section 2	Organization Performance Index System.....	8
Section 3	The Balanced Scorecard.....	10
Section 4	Performance Evaluation Technology.....	12
<b>Chapter 3</b>	<b>Performance Management of A Bank.....</b>	<b>14</b>
Section 1	Overall Situation of Bank A.....	14
Section 2	Bank A's overall Performance Management.....	16
Section 3	Necessary and Urgency of Improvement of Bank A's Performance Management .....	21
Section 4	Thoughts of Establishment of BSC .....	23
<b>Chapter 4</b>	<b>Bank A's P M Index System Establishment .....</b>	<b>26</b>
Section 1	Organization Performance Index .....	26
Section 2	Improvement of Performance Index .....	34
Section 3	Improvement of Performance Runing System .....	43
<b>Chapter 5</b>	<b>Bank A New Performance Index's Difficulties.....</b>	<b>49</b>
<b>Chapter 6</b>	<b>Conclusions and Suggestions .....</b>	<b>51</b>
Section 1	Research Conclusions .....	51
Section 2	Limitation and Future Prospects .....	51
<b>References</b>	<b>... ..</b>	<b>53</b>
<b>Appendix.....</b>		<b>56</b>
<b>Acknowledgements.....</b>		<b>57</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 图目录

图 1-1: 研究框架图.....	4
图 2-1: 平衡计分卡管理体系.....	8
图 3-1: A 银行公司治理架构图.....	15
图 3-2: A 银行公司总行内部机构设置图.....	16
图 4-1: 绩效指标设计图.....	26
图 4-2: A 银行的战略解读.....	27
图 4-3: A 银行战略地图.....	28
图 4-4: 关键成功因素分解示意图.....	29
图 4-5: 个人绩效指标的来源.....	41
图 4-6: 制定绩效计划的不同方式.....	43
图 4-7: 绩效管理流程图.....	44
图 4-8: 按照分数直接转换等级图.....	47

厦门大学博硕士论文摘要库

## 表目录

表 2-1: 绩效的不同内涵.....	6
表 2-2: 财务主题与战略的关系.....	10
表 3-1: A 银行 2009 年绩效考核指标.....	19
表 3-2: “三农”县域考评指标体系.....	20
表 3-3: 绩效管理变革优先表.....	24
表 4-1: 客户维度 CSF 分解图.....	30
表 4-2: 客户维度 CSF 表.....	31
表 4-3: A 银行 CSF.....	32
表 4-4: A 银行组织层面绩效考核指标库.....	33
表 4-5: A 银行基于 BSC 的绩效指标.....	34
表 4-6: 部门对组织绩效的贡献.....	35
表 4-7: 总行信息技术管理部 BSC 指标.....	36
表 4-8: 总行个人金融部 BSC 指标.....	37
表 4-9: 总务部 KPI 表.....	40
表 4-10: 定量正相关评价指标绩效得分换算表.....	45
表 4-11: 定量负相关评价指标绩效得分换算表.....	46
表 4-12: 定性评价指标绩效得分换算表.....	46
表 4-13: 部门绩效等级强制分布表.....	48
表 4-14: 个人绩效等级强制分布表.....	48

厦门大学博硕士论文摘要库



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库